

A DJ is performing at a nightclub. The scene is illuminated with vibrant blue and green lights. The DJ is wearing a dark long-sleeved shirt with white accents on the sleeves and is focused on his performance. He is using a professional DJ mixer and two turntables. A microphone is positioned in front of him. The background shows a blurred crowd of people and stage lights.

Roland
WE DESIGN THE FUTURE

2026年度-2028年度 中期経営計画

2026年2月13日

ローランド株式会社

アジェンダ



1

ローランドについて

2

前中期経営計画 振り返り

3

中期経営計画（2026-2028）

1. 戦略全体像
2. 事業環境認識
3. 重点戦略とKPI
4. 3か年増減要因（売上／営業利益）
5. キャピタルアロケーション／株主還元

4

補足資料

A photograph of a Roland store entrance at night. The store has a modern, illuminated facade with a large 'Roland' logo in white on a dark background. The entrance is framed by red and blue lights. Inside, a drum set is visible in the window display, and the text 'INFINITE POSSIBILITIES' is visible on the glass. To the left, a staircase leads up to the store. The overall atmosphere is vibrant and contemporary.

Roland

1. ローランドについて

幅広い製品・サービスを有する電子楽器メーカー

管打楽器



電子ドラム

アコースティックドラム



パーカッション



電子管楽器

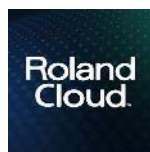
クリエイション 関連機器 & サービス



シンセサイザー



ダンス&DJ



鍵盤楽器



電子ピアノ



ポータブルキーボード

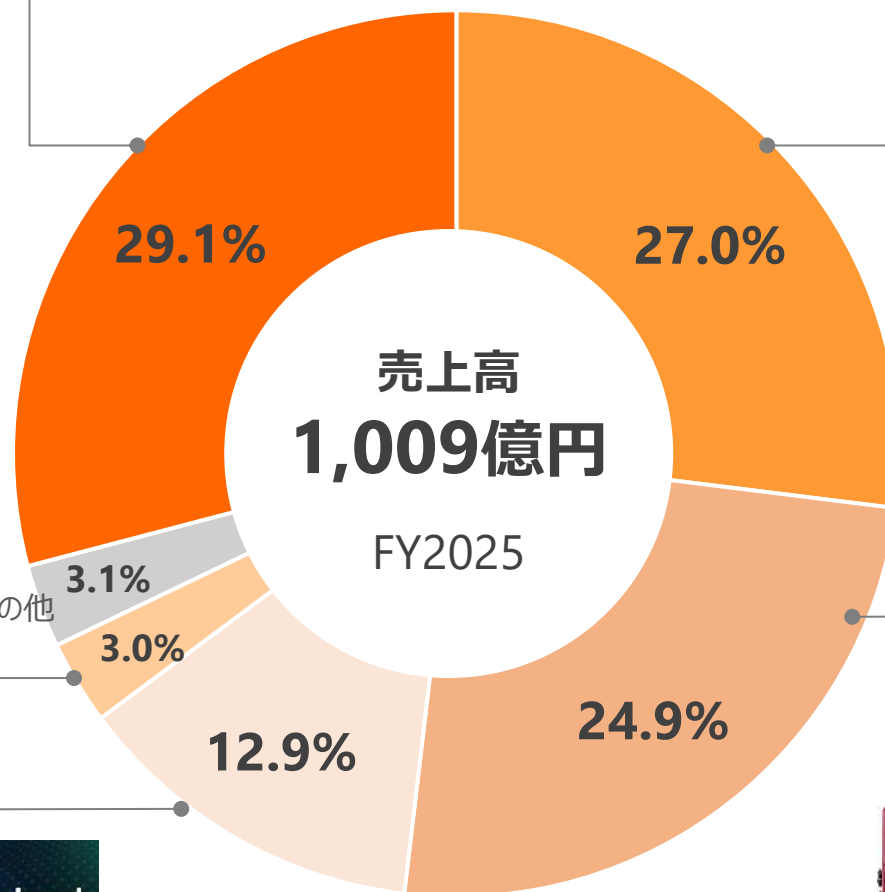
ギター関連機器



エフェクター



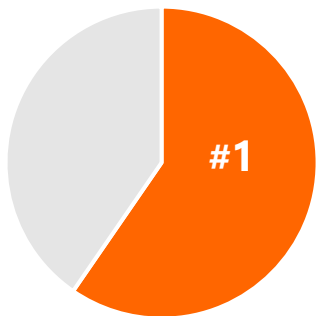
ギターアンプ



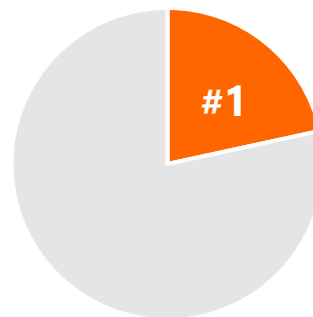
主要製品カテゴリーで高い市場シェアを保持

米国における製品別市場シェア

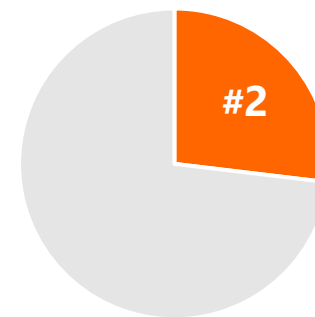
電子ドラム



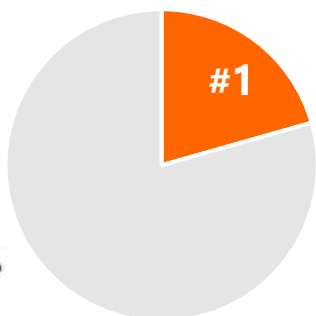
ギターエフェクター



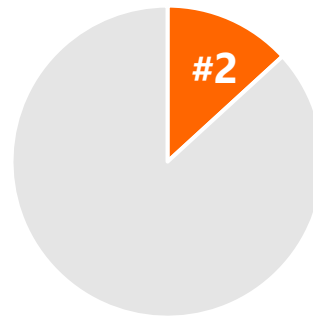
電子ピアノ



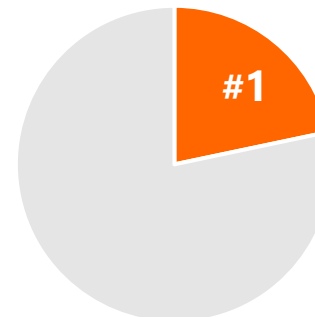
アコースティックドラム



ギターアンプ



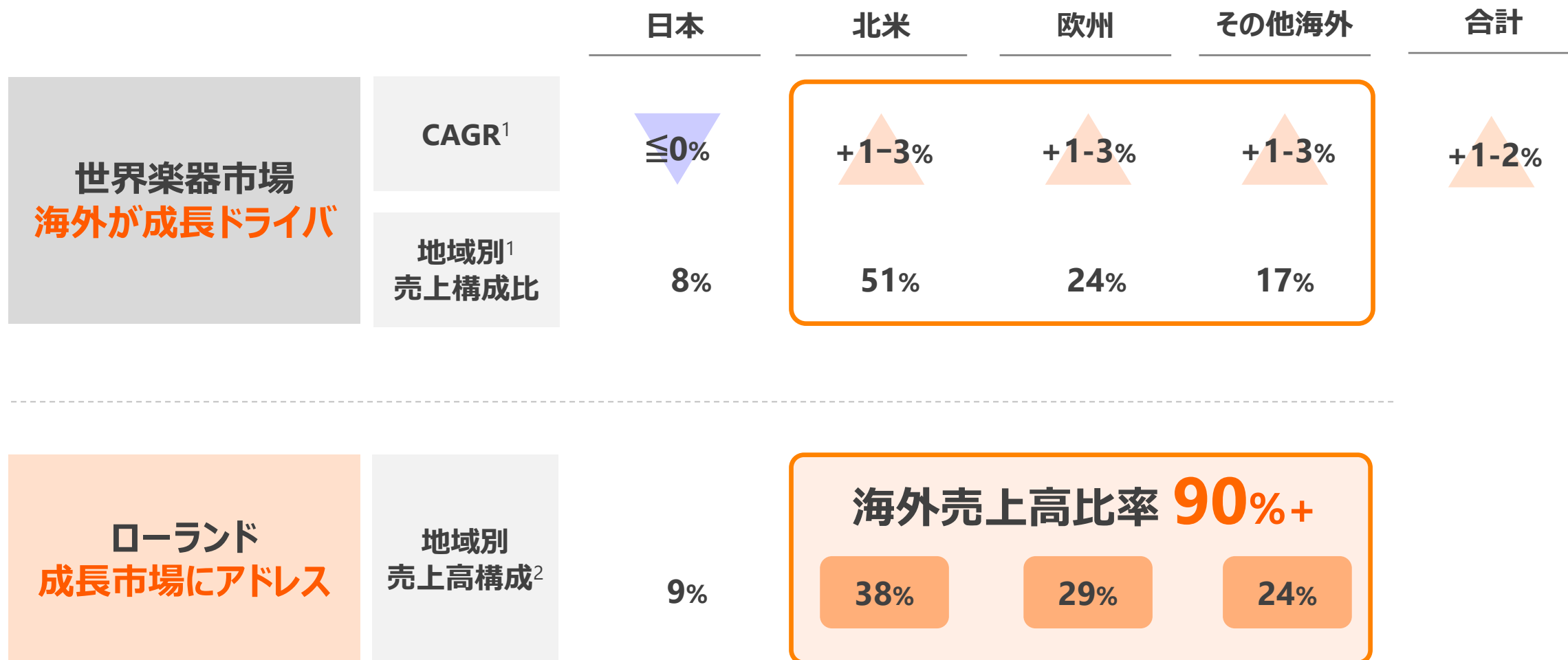
シンセサイザー



Global × Electronic

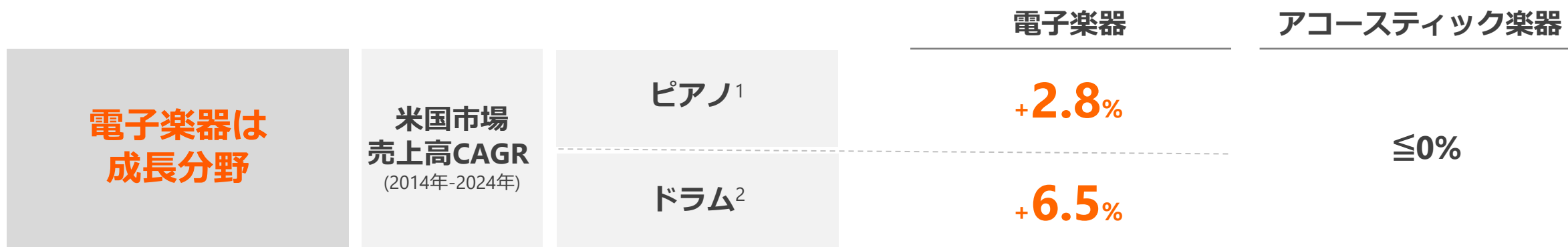
海外市場、電子楽器を中心とした事業展開

Global : 海外楽器市場での高いプレゼンス



1 米国Music Trade誌を元に当社推定
 2 2025年12月期当社実績

Electronic : 電子楽器市場にフォーカス



ローランドは
成長市場にアドレス

電子楽器 売上構成比 **90%+**

1 電子：電子ピアノ、自動演奏ピアノ、アコースティック：グランドピアノ、アップライトピアノ

2 電子：電子ドラム、アコースティック：アコースティックドラムセット及びアコースティックドラム関連楽器・ハンドパーカッション等

出典: 米国 Music Trades誌

3 2025年12月期当社実績

Electronic : なぜ電子楽器は成長可能なのか？



サイズ、重量、音量など、**アコースティック楽器が抱える問題を解決**



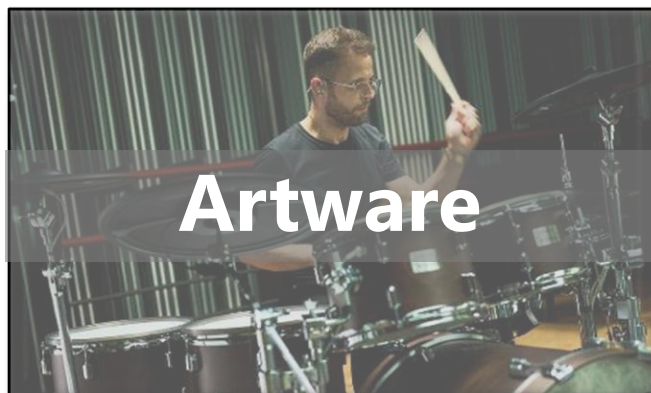
テクノロジーの進化を取り込みやすく、基本性能の向上だけでなく、**新たな機能やサービスの追加が可能**



個体差がなく、また保管や運送の容易さから**インターネット販売との親和性が高い**

ローランドの強み：楽器としての“高い信頼性”と“Emotional Value”を両立

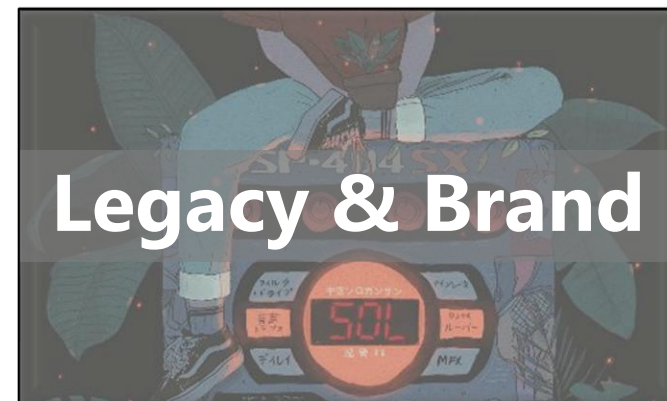
Emotional Value



ミュージシャンの琴線に触れる
フィーリング・操作性・応答性・
質感など



新たな挑戦を続ける
Game ChangerとしてのDNA



革新の積み重ねで築き上げた、
ブランドイメージ・世界観・きずな

プロミュージシャンの期待に応える基本性能と信頼性

2. 前中期経営計画（2023-2025）振り返り

新本社“Roland Inspiration Hub”

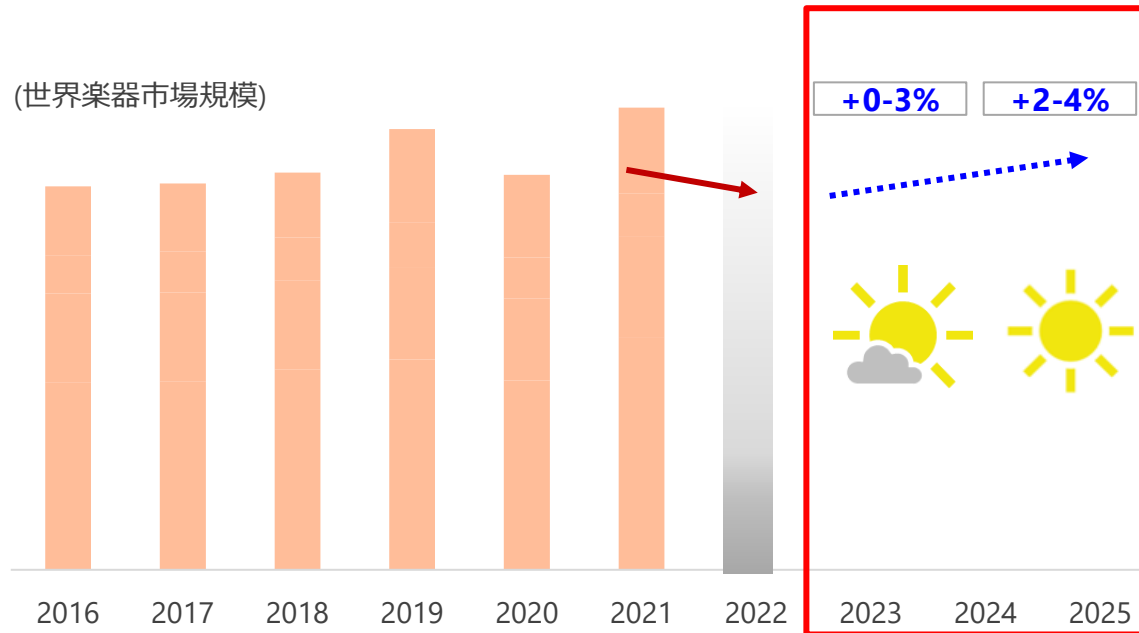
2025年10月 竣工

前中計期間中（2023～2025年）の事業環境

- コロナ後の世界楽器市場正常化は、中計立案時の想定より遅延
 - ✓ コロナ需要の反動減長期化による供給過剰、Dealer在庫の調整によりセルイン停滞
 - ✓ 中国の教育政策転換およびマクロ経済の減速により高成長だった中国市場が縮小
- 反転を期した2025年には、米国関税政策の大幅な転換による混乱が発生

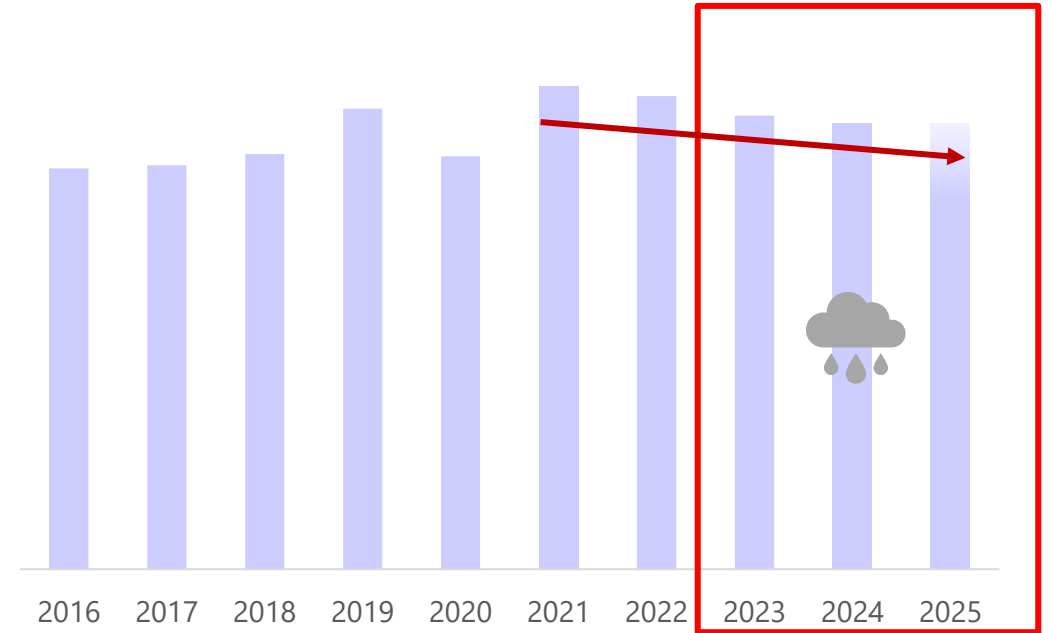
前中計立案時の想定

2023より巡航速度の成長へ回帰と想定



実際の市場の動き

2023-2025はマイナス成長継続¹



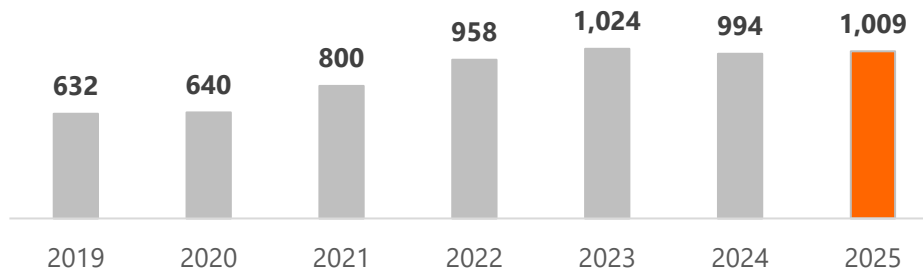
¹ 米国「Music Trade誌」を元に当社推定

数値計画レビュー

- 中計初年度より、大きな環境変化に対応すべく、「守り」と「厳選した投資」に戦略を転換
- 売上、営業利益に関しては、環境変化の影響を最小限にとどめ、業界内では善戦
- FY2025は、米国関税政策の影響も重なり、Drum Workshop社¹が買収当初の計画を大きく下回り減損損失を計上

売上高

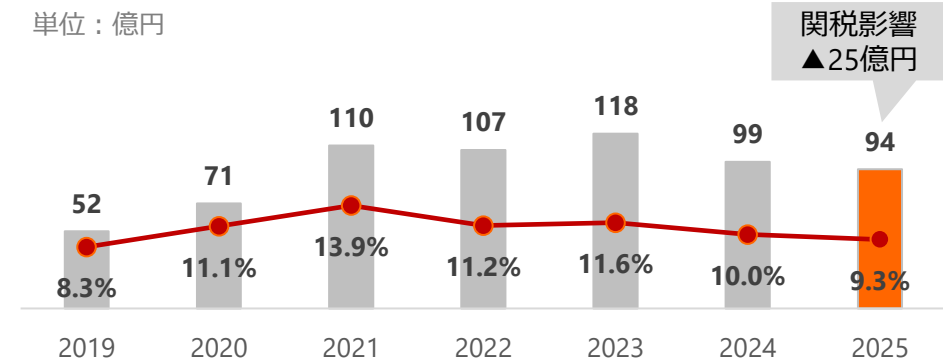
単位：億円



MTP
当初目標²
1,232

営業利益

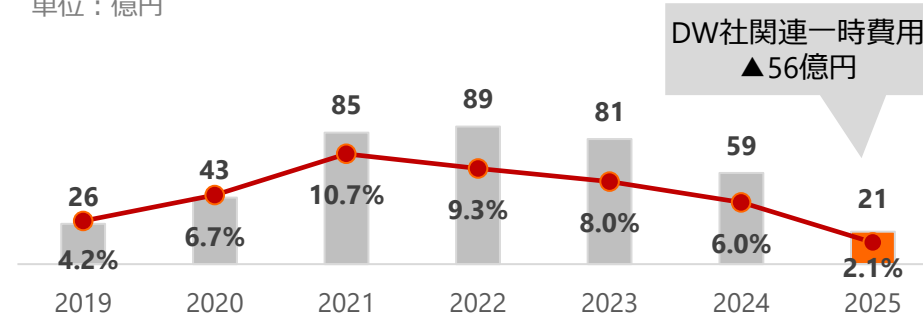
単位：億円



MTP
当初目標²
179

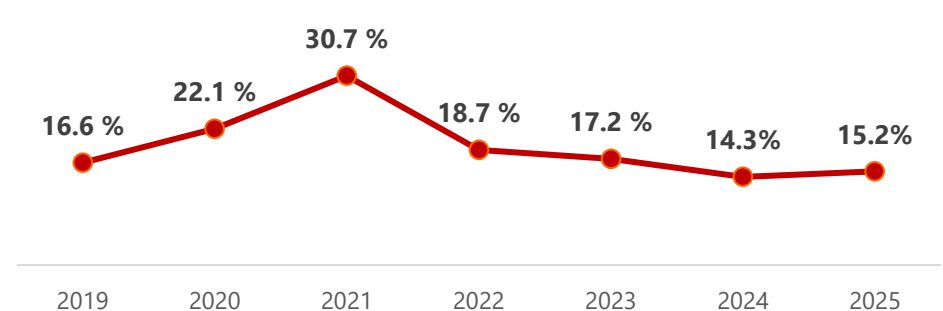
当期純利益（親会社株主帰属）

単位：億円



MTP
当初目標²
134

ROIC



MTP
当初目標²
20%+

1 DW社、2022年10月より連結
2 2023年2月13日時点

基本戦略レビュー (1)

- 新製品販売比率は、競争優位を高めるための新製品ロードマップ見直しにより未達
- シェア拡大は、コストコントロールを強めたことによりRoland Retailの進捗が遅延

1. 需要創造

新製品販売比率¹



2022	2025	2025 Target ³
約18%	約21%	25%+



V-Drums Quiet Design

静粛性を追求した
V-Drumsの新シリーズ

¹ 総売上高に占める、発売12か月未満の製品の販売比率

² 直営店、Store in Store、直販Web、Online 3rd Party Platform等での販売

³ 2023年2月13日時点

2. シェア拡大

ポータブルキーボード再参入



vs 2022 Sales	+28%
---------------	-------------

Roland Retail販売²比率向上



2022	2025	2025 Target ³
10.4%	13%	20%

新興国販売拡大

中国



vs 2022

-26%

インド



vs 2022

+30%

インドネシア



vs 2022

+28%

中南米



vs 2022

+32%

基本戦略レビュー (2)

- Cloud-ready製品の比率は高まるも、サービス分野の展開の進捗に遅れ
- 中長期成長に向けた基盤強化は順調に進捗

3. LTV¹向上

● Cloud-Ready製品²比率拡大

2016	2025	2025 Target
0%	約57%	50%+



Wi-Fi direct connect to Roland Cloud

- 1 ライフタイムバリュー
- 2 Roland Cloudが提供する、何らかのサービスを使用できる製品
- 3 Roland Cloudのサービス利用者の累計数
- 4 各年度末でのサブスクリプション登録者数 + 年度内の単品購入者数
- 5 2022年を100とした場合の変化 (ギャラップ社のエンゲージメント調査を使用)

● 顧客との関係強化

	2022	2025	2025 Target
Roland Account	2.3M	3.6M	3.4M
R. Cloud User³	0.8M	2.2M	2.0M
Paid User⁴	88K	186K	200K
Subscriber	23.5K	35K	50K

4. 基盤強化

● 新本社建設 (研究開発拠点)

● 生産管理システム導入

● 基幹システム更新

● 従業員エンゲージメント⁵

2022	2025	2025 Target
100	102.7	104.1



3. 中期経営計画（2026-2028）

Contents

1

戦略全体像

2

事業環境認識

3

重点戦略とKPI

4

3か年増減要因（売上／営業利益）

5

キャピタルアロケーション／株主還元

ローランドが実現したい未来



次世代のユーザーと共に
新たな音楽文化を創出し、
音楽の未来を切り開く



中期経営計画の位置づけ：リスク対応フェーズを経て、未来に向けた施策を加速

電子楽器の需要創造と体験価値（CX）向上への集中投資を通じて、持続的な成長が可能な高収益企業へのトランスフォームを推進

中期経営計画2026-2028

- ・ 環境変化へのアジャイル対応
- ・ 将来に向けた経営基盤への投資

- ・ リスク対応からプロアクティブな需要創造強化フェーズへ
- ・ 電子楽器の体験価値（CX）向上に向けた施策への積極投資
- ・ 前中計の投資成果の具現化（データ利活用、経営基盤等）

さらなる高成長・
高収益企業への飛躍

2022

2025

2026

2028

2029

機会

- 膨大な潜在顧客層
- Technologyの進化
- 電子楽器化の拡大
- 新興国需要の拡大

3つの重点戦略

1. Direct Connect
2. Innovation
3. 新興国販売拡大

戦略成果

- 業界を超える売上成長
- 利益率向上
- 体験価値提供企業へ

業績目標 (FY2028)

中期経営計画2026-2028期間中に、過去最高売上高・営業利益を更新

	FY2025	FY2028	CAGR	FY25 vs FY28
売上高	1,009億円	1,200億円	+5.9%	+18.9%
営業利益	94億円	144億円	+15.2%	+53.0%
営業利益率	9.3%	12.0%	-	+2.7pt
当期純利益 (親会社株主帰属)	21億円	102億円	+67.6% [+9.2%] ¹	+370.5% [+30.2%] ¹
ROIC	15.2%	18.0%+		
ROE	5.0%	20.0%+		
為替レート	USD/JPY: 150円 EUR/JPY: 169円 EUR/USD: 1.13ドル	USD/JPY: 148円 EUR/JPY: 170円 EUR/USD: 1.15ドル		

¹ 2025年度に計上したDrum Workshop (DW) にかかる一時費用の影響を除く

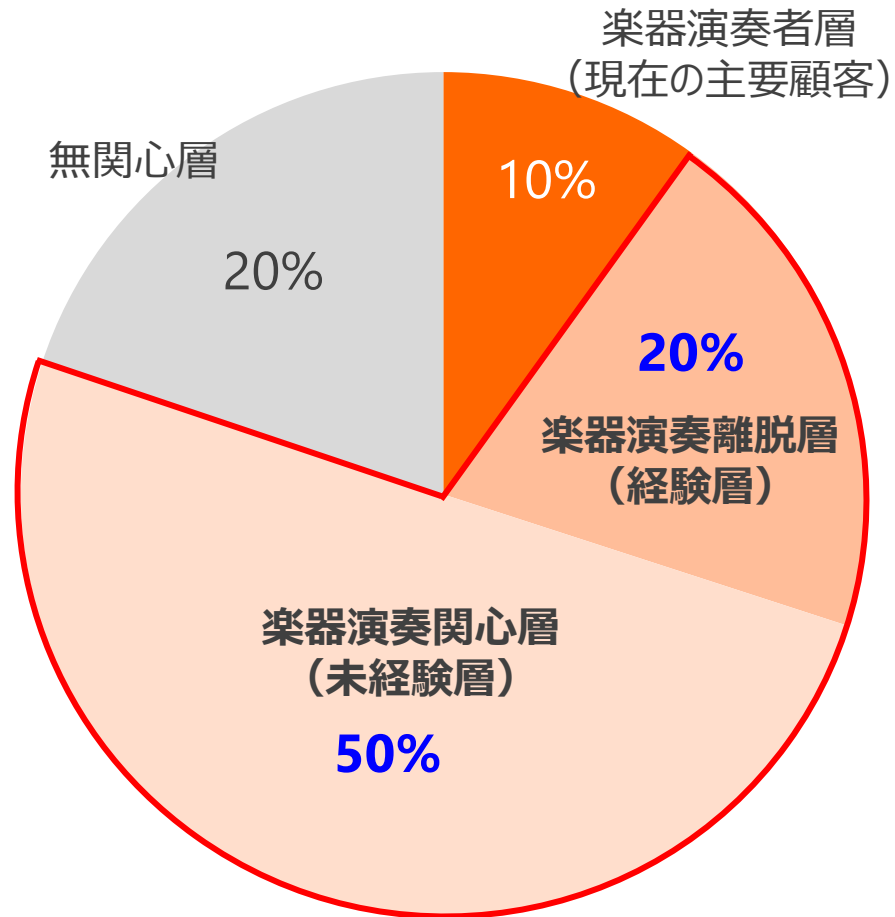
3-2. 事業環境認識



事業環境認識（成長ポテンシャル） 1

先進国

- GDP成長に応じた安定成長市場
- 一方で、膨大な潜在顧客が存在¹

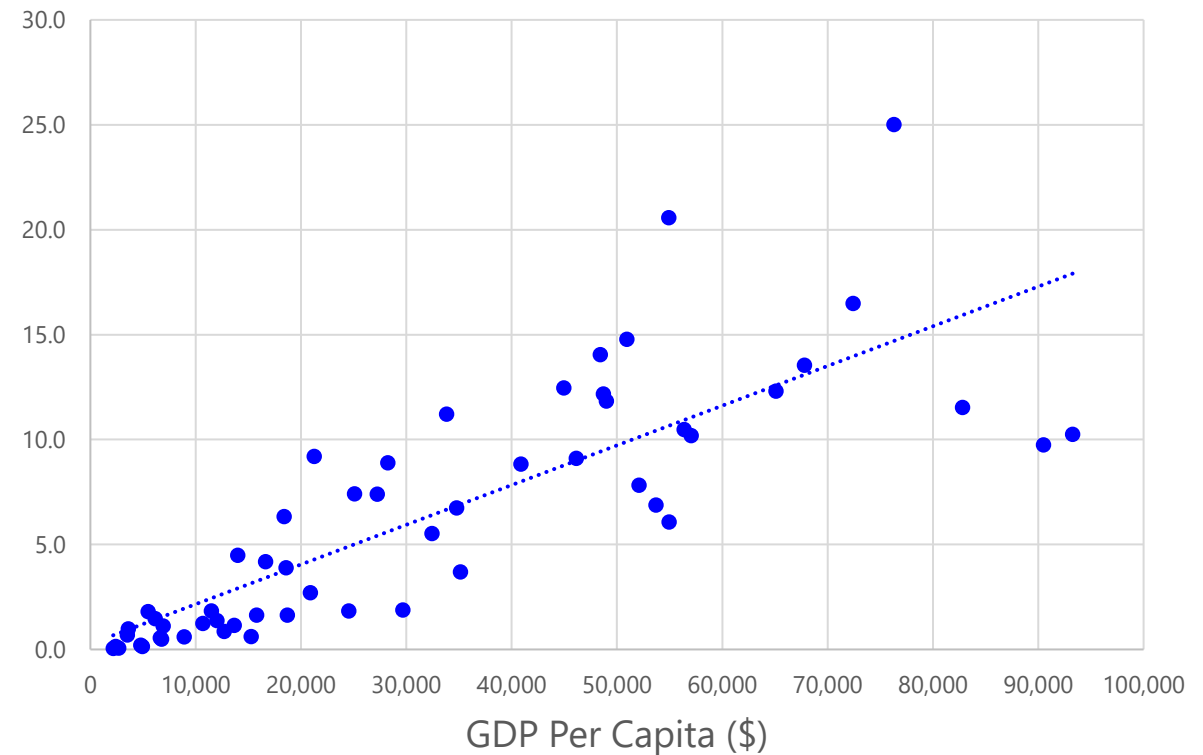


¹ 各種レポートより当社推定

新興国

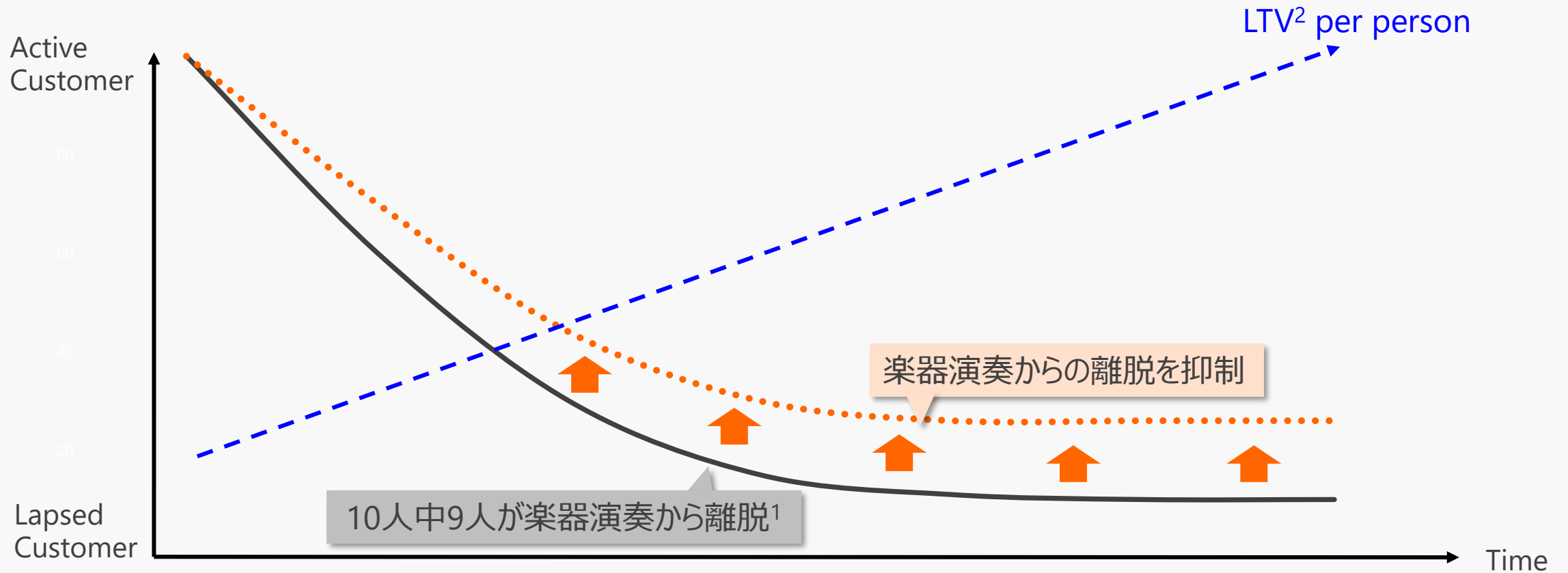
- 高い経済成長に応じ、楽器購入者層が拡大¹
- 趣味として楽器演奏を楽しむ人口が増加

MI Sales Per Capita (\$)



事業環境認識（成長ポテンシャル） 2

- 楽器演奏の継続率は低い
- 演奏離脱に至る顧客ごとに異なるペインポイントを解消することで需要増が狙える



1 各種レポートより当社推定 2 ライフタイムバリュー

事業環境認識（成長ポテンシャル） 3

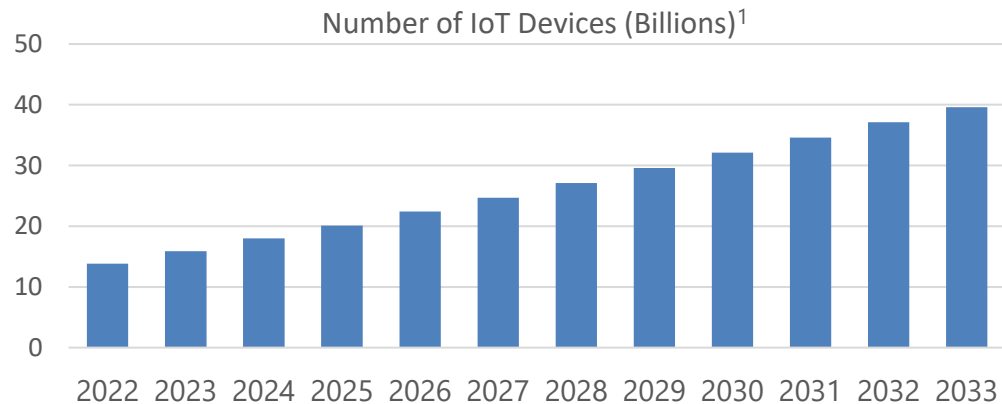
Market Trend/Technology

- AIの活用で楽器演奏、音楽制作の習熟、継続がより簡単に



- 演奏サポート
- モチベーション向上
- 創造性を刺激

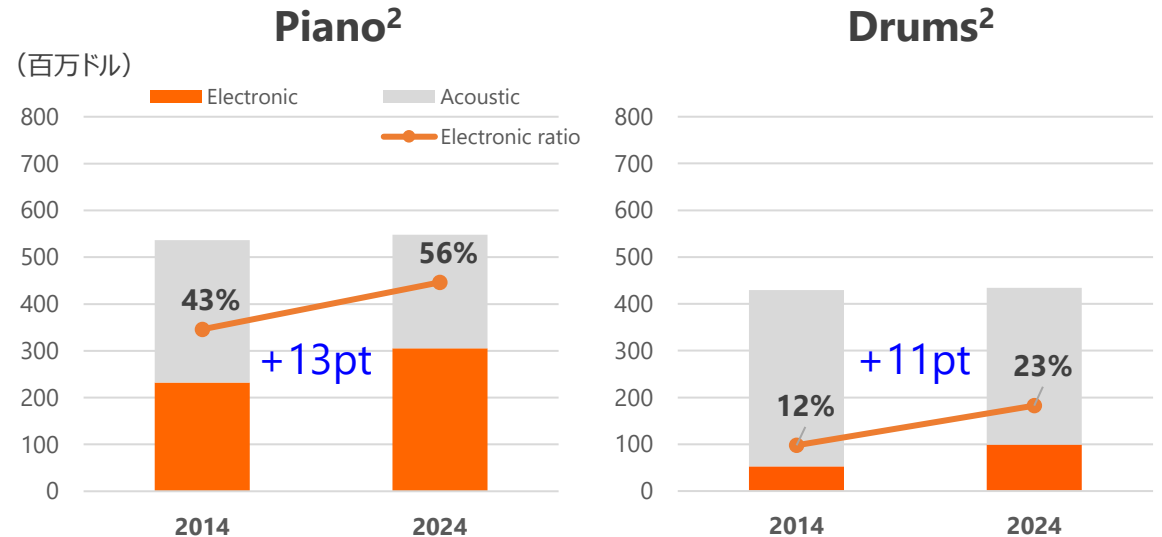
- IoT化の進展は、電子楽器事業の追い風に



¹ 各種レポートより当社推定 ² 米国小売市場ベース（出典：米国Music Trade誌）

Digitalization

- ピアノ、ドラムの電子化率は年間1pt程度進展



- 管楽器の電子化は将来的に大きな可能性（研究開発強化、新製品を継続的に投入中）



- 市場規模¹：管楽器 > ピアノ
- 電子化率¹：1%未満



3-3. 重点戦略とKPI

3つの重点戦略と施策の軸

- 前中計での施策を加速させ、さらに新たな取り組みを追加

先進国

新興国



1 Roland Appは仮称

重点戦略1 Direct Connect

AI/IoTを実装した革新的な電子楽器の開発、直販チャネルの拡充、データ活用プラットフォーム（Roland Cloud / Roland App）の強化により、顧客とのDirect Connectを強化

Connected Instruments

- Wi-Fi接続可能な電子楽器の開発

常時ネットワークに接続することで、ユーザーデータの収集とAIによる分析、OTAでのアップデート等を可能に

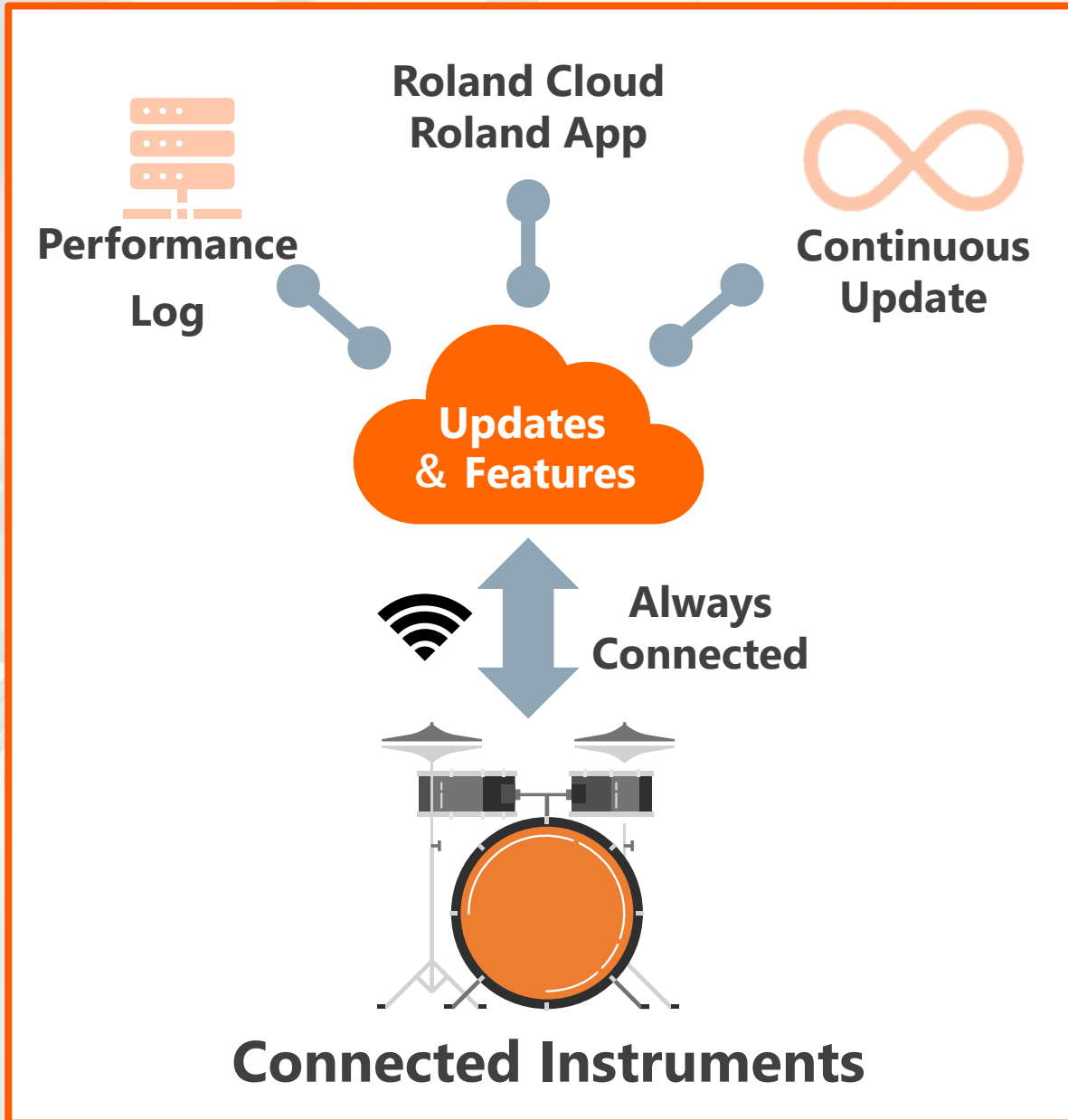
Roland Retail

- 直営店とダイレクトEC増設
- IP活用商材によるブランド接点の強化
- 個別ニーズに即した、直営店ならではの新しい買い方の提案

有機的に関連

Roland Cloud / Roland App

体験価値向上を加速するデータ活用プラットフォーム



Connected Instruments

ソフト・クラウドと統合された、
新たな体験価値を提供する電子楽器

- Wi-Fi常時接続で、電子楽器はConnected Instrumentsに
- OTAで簡単アップデート
- Roland CloudやRoland Appとのシームレス接続
- 顧客インサイトを基にした機能やサービスの提供

KPI

- Connected Instruments 売上高構成比率 25% (FY2028)
- Connected Instruments サービス利用率¹ 60%+ (FY2028)

¹ Connected Instruments製品ユーザー数のうち、対応オンラインサービスをダウンロードしたユーザーの比率



Roland Cloud

ソフトウェアプロダクト／サービスを拡大し、
顧客のLTVを最大化

- Roland、BOSSの独自のVirtual instrumentsの継続開発
- 新興国向けを含む、サウンドコンテンツのさらなる充実
- ハードウェア製品のアップデート提供

KPI [Roland Cloud]

- Software Business 売上高構成比 1.5%+
- Roland Cloud Paid User¹ 30万人 (FY2028; vs FY2025 18万人)

¹ 各年度末でのサブスクリプション登録者数 + 年度内の単品購入者数



Roland App

顧客がローランド製品やサービスを最大限に活用するための基盤となるアプリ

- 顧客ごとの演奏データ、購入履歴等を一元管理
- 様々な仕掛けで、演奏再開・継続の動機を提供
- AI を活用したインタラクティブなコミュニケーションで楽器演奏の悩みを解決
- 演奏データに基づいた、パーソナライズされた提案

KPI [Roland App]

- 2027年上半期 Appリリース
- 2027年中 課金サービス開始



Roland Retail

ブランド価値と顧客満足度を向上する Direct Channel

- 世界主要都市に直営店 “Roland Store”を拡大
- 直営店を基盤にしたEコマースも順次展開
- 直営店ならではの、ユーザーフレンドリーな販売方法をトライアル開始
- ブランディング強化に向け、IPを活用した戦略を展開

KPI

- Roland Store 店舗数：8店
- Roland Store 売上高構成比 3%+ (FY2028; vs FY2025 1%)
(直販売上高構成比 5%¹)

¹ Roland Store、Software Business等、当社が当社のプラットフォームから直接顧客に販売する売上高の構成比

重点戦略2 Innovation

新たな電子楽器の開発、AIを活用した技術・サービスの共同開発によるユーザー層拡大

1. Digitalization

新規電子楽器

- フルートタイプの電子管楽器等、Aerophoneシリーズの拡大
- ユーザーニーズはあるものの電子化の進んでいないアコースティック楽器市場の開拓

2. 共同開発 (Co-development)

アライアンス・共同研究 / 開発

- Roland Future Design Labによる製品・サービスの共同開発・アライアンスの促進
- 企業・研究機関・クリエイターとの連携による最新技術の共同研究
- 異業種・異分野とのコラボレーション

AIを活用した開発

AIによる新製品の開発促進、AIを活用した楽器用新技術の共同開発

重点戦略3 新興国販売拡大

開拓途上の新興国での取り組みを強化し、新たな成長の柱に

KPI：新興国売上高CAGR（2026-2028）12%

1. 中国ホビー市場の開拓

- 教育市場は縮小も趣味需要は増加傾向
- 住宅事情から電子楽器需要も継続的に増加

電子楽器中心のローランドは成長余地が大きい

- ✓ カジュアル層に向けた中国限定モデルの投入
- ✓ 楽器店以外の販売チャネルの開拓
- ✓ 顧客と直接繋がれるタッチポイントの拡大（e-commerce、ポップアップストア等）

2. インド、中南米、中東

- 先進国を上回る市場成長
- 文化を背景にした独自の音楽マーケットの拡大

ポテンシャル市場へリーチ拡大

- ✓ インド・中南米：
地域の音楽文化に合わせた国別専用モデル、クラウド拡張音源の投入
- ✓ 中東：
集中的なリソース投入による流通、営業体制整備

経営基盤の強化

M&A事業の立て直しと生産・SCMの高度化を通じた収益性・効率性の底上げ、株主価値へのコミットを強化



Drum Workshop (DW) 再成長に向けた トランスフォーメーションの加速

- 経営体制の再構築
- 販売チャネルの拡大
- 生産・物流・調達の見直し
- 業務プロセスの共有を通じた生産性向上

DW営業利益率

▲2.8%¹ (FY2025) → **6%+** (FY2028目標)



生産・SCMのさらなる高度化

- 生産管理システムの本格稼働による在庫適正化
- プロアクティブなVA/VE活動を通じた材料費低減
- 製品で共通するユニットの生産自動化

CCC (Cash Conversion Cycle)

180日 (FY2025) → **152日** (FY2028目標)



株主価値向上へのコミット

- 役員株式報酬比率の引き上げを通じた株主との利益・リスク共有の深化

取締役（社内）・執行役員 株式報酬構成

17% (現行) → **25~50%**²
(FY2026から予定)

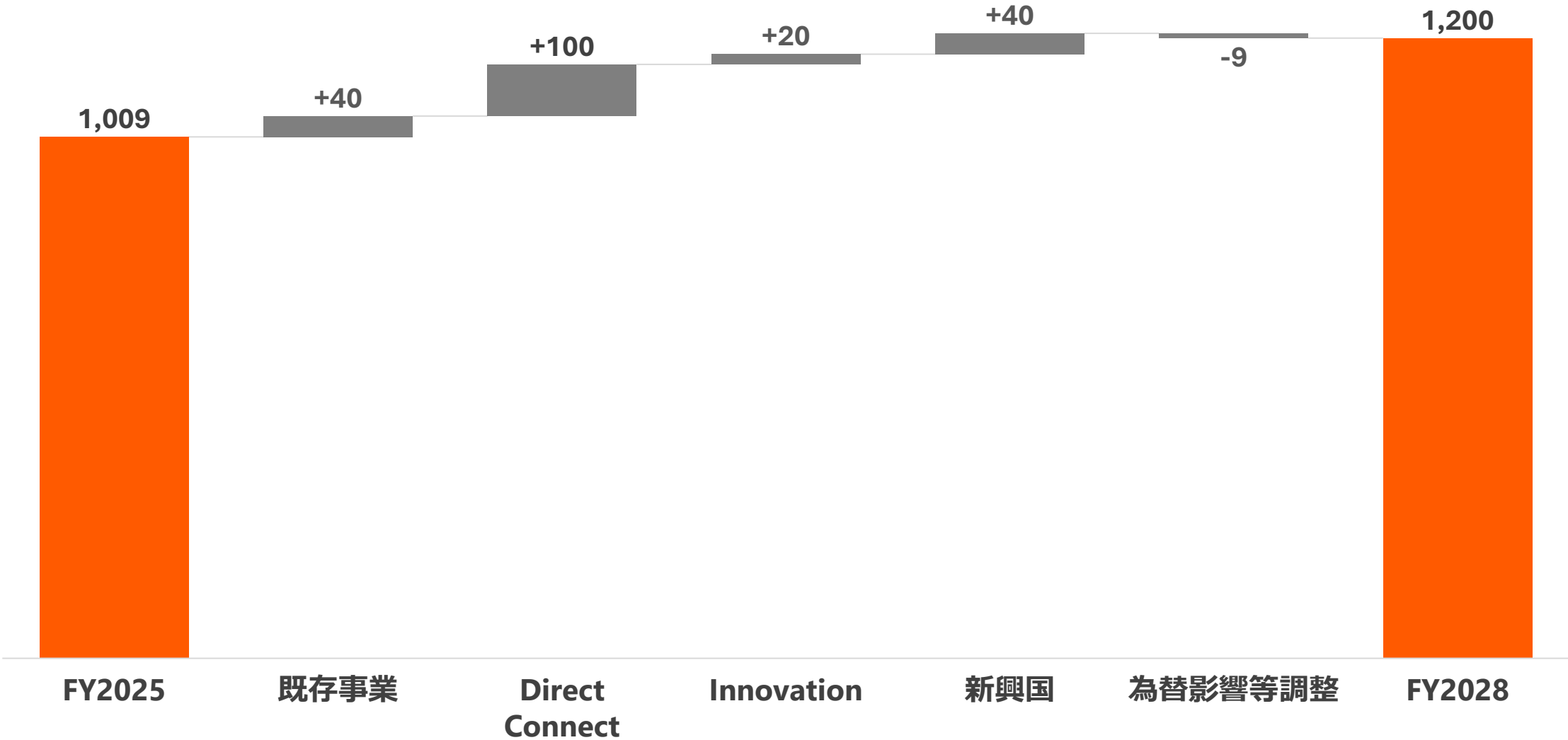
1 のれん償却費を除くスタンドアロンベース 2 構成比率は職位に応じて設定。第54期定時株主総会の議案として提案予定



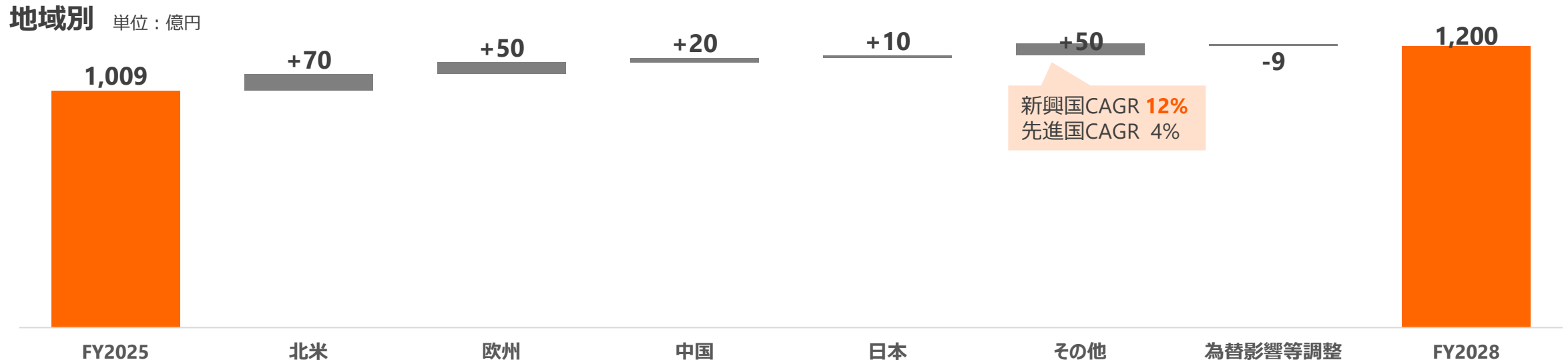
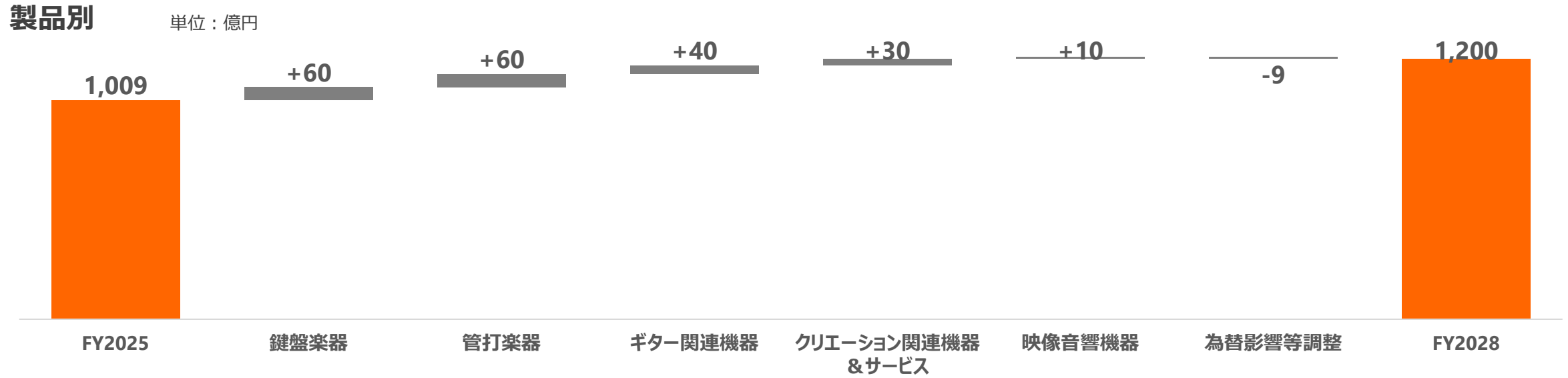
3-4. 3か年増減要因（売上高 / 営業利益）

Sales Driver : 重点戦略別売上高増減内訳

売上高 単位：億円



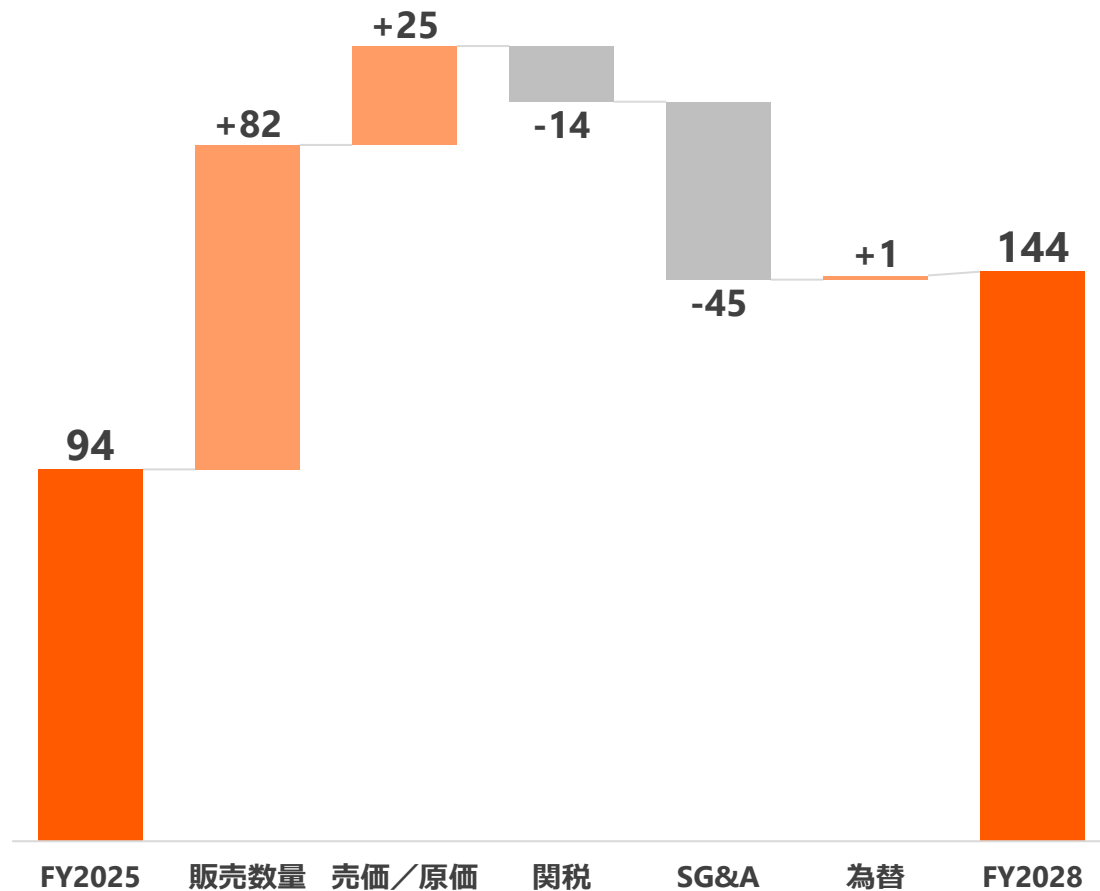
売上高増減内訳：製品別、地域別



営業利益増減要因 (FY2025 vs FY2028)

増減内訳 (vs FY2025)

単位：億円



主な増減要因 (vs FY2025)

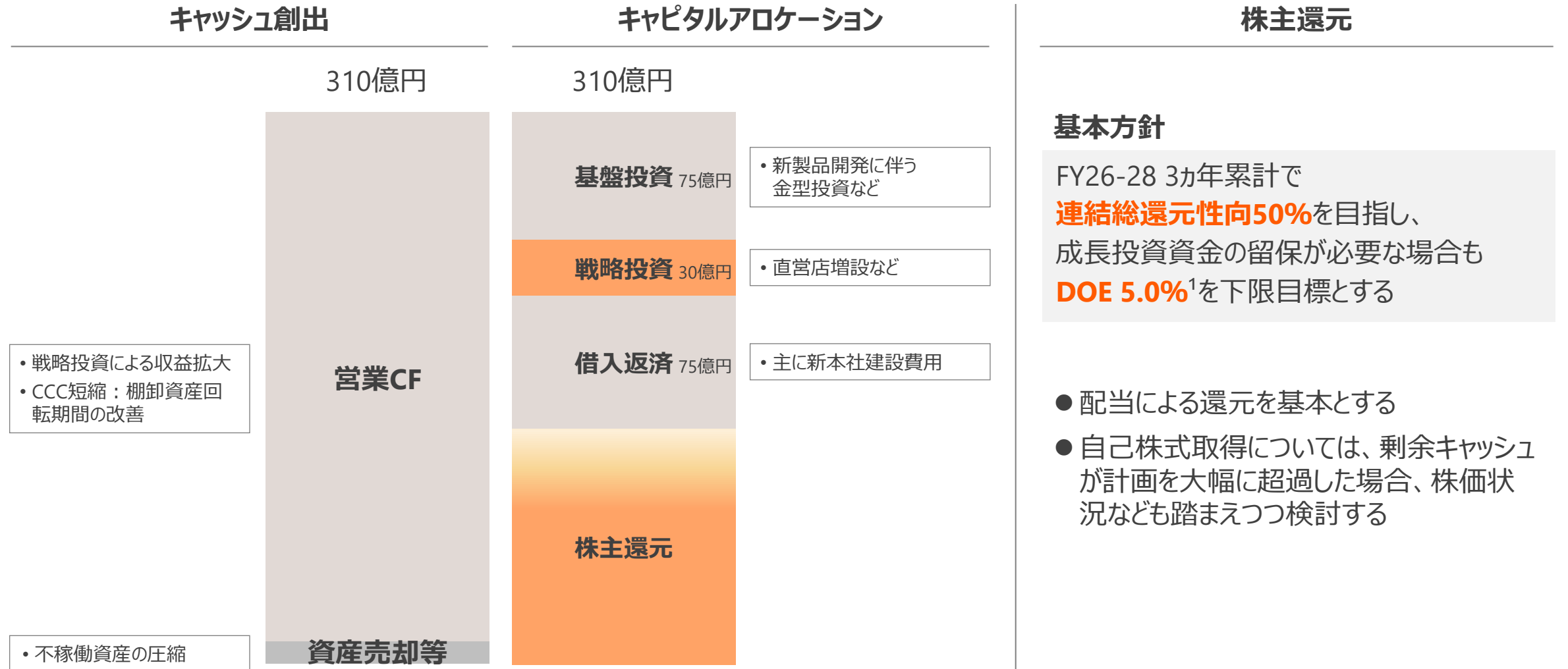
- **販売数量変化**
 - ✓ 市場の回復
 - ✓ 3つの重点戦略による増収
- **売価/原価変動**
 - ✓ 価格適正化効果
- **販管費増減**
 - ✓ 重点戦略への投資
 - ✓ 人件費等、費用の増加

A woman with long, curly hair, wearing a black leather jacket and glasses, is seated and playing a red keyboard instrument. In the background, a man with long hair is standing and playing a guitar. The scene is set in a studio or rehearsal space with various pieces of equipment and a lamp visible. The lighting is dim, with a bright circular light source in the background.

3-5. キャピタルアロケーション / 株主還元

キャピタルアロケーション（FY26-28累計）

配当と借入返済を中心とした配分を計画。M&Aなど追加の投資機会に対しては機動的に対応



¹ DOE（自己資本配当率）：配当額÷連結自己資本

4. 補足資料



サステナビリティ 1

ステークホルダーへの影響と自社への影響を評価し、以下のマテリアリティを特定
サステナビリティ推進委員会のもと、取り組みテーマ・目標を設定しグループ全体で活動

マテリアリティ1：価値創造とイノベーション

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none">● 体験価値を革新するソリューション● デジタル技術による購買体験の革新● 産学連携による健康・福祉効果検証	<ul style="list-style-type: none">● Roland Appによる体験価値向上● Direct & Retail 施策の推進● 大学・他社メーカーとの共同開発	<ul style="list-style-type: none">● Roland Account 500万人



マテリアリティ2：責任あるサプライチェーン構築

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none">● 人権尊重と責任ある調達● 生産地戦略とグローバル供給網強化● データ活用による供給最適化	<ul style="list-style-type: none">● 人権デューデリジェンスの推進とモニタリング● プロダクトミックス・SKU数最適化● DX活用による在庫適正化、業務効率化	<ul style="list-style-type: none">● 主要取引先30社のデューデリジェンス実施



マテリアリティ3：健康で活力ある職場づくり

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none">● 人材の成長と挑戦を支える職場環境● 労働安全衛生の徹底	<ul style="list-style-type: none">● 研修内容の充実化● ストレスチェックによる課題抽出と改善	<ul style="list-style-type: none">● エンゲージメントスコア¹ 3.80 (2025年：3.75)



1 ギャラップ社のエンゲージメント調査を使用

サステナビリティ 2

マテリアリティ4：音楽文化の発展と社会への貢献

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 音楽等を通じた文化振興と業界発展 ● 地域社会との共生・貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育機関・NPO等への製品寄贈 ● 地域イベントへの参加・協力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国での支援活動 14件 (2025年：10件)



マテリアリティ5：環境保全と持続可能な成長

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 省資源・廃棄物削減 ● 気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄部材等の削減 ● CO2排出量削減策の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年でのSBTi¹目標達成



マテリアリティ6：ガバナンスと情報開示

取り組みテーマ	活動事例	中期経営計画目標
<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理・コンプライアンス強化 ● 情報セキュリティの強化 ● 非財務情報開示の充実 ● 取締役会の実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員向けコンプライアンス教育 ● グローバルでのセキュリティ対策強化 ● Web開示情報のさらなる充実 ● 実行性評価の実施と改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス研修受講率100%



¹ SBTi = The Science Based Targets initiative

将来見通しに関する注意事項

本資料はローランド株式会社の「将来予想に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来予測に関する記述に該当します。これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、実際の業績と大きく異なる可能性があります。実際の業績に影響を及ぼす可能性がある要因には、当社の事業を取り巻く経済情勢、需要動向、為替相場の変動等が含まれます。